รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์ 4C เพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน

4C Strategy Development Model for the Sustainability of Community Enterprise

ตราดุลย์ นรนิติผดุงการ และ สุธี โกสิทธิ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
Tradul Noranitiphadungkarn and Sutee Kosit
Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University, Thailand
Corresponding Author, E-mail: Sutee@aru.ac.th

****

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนากลยุทธ์ 4C เพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนและเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการพัฒนากลยุทธ์ 4C เพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน โดยใช้วิธีการสังเคราะห์เชิงเอกสาร ผลการศึกษาพบว่า 1) รูปแบบกลยุทธ์การสร้างความคิดสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับการใช้กระบวนการทางด้านความคิดสร้างสรรค์ มีการทำการตลาดที่ง่ายขึ้น ผ่านระบบการวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์และมีแนวโน้มที่จะมีกำไรสูง ข้อเสนอแนะ คือ สนับสนุนและส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมท้องถิ่นเพื่อส่งมอบไปสู่การสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่จะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของการผลิตสินค้าชุมชน 2) รูปแบบกลยุทธ์การเชื่อมโยงการเชื่อมโยงความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การตลาด พัฒนาช่องทางในการจัดจำหน่าย เช่น การมีหน้าร้านของตัวเอง การขายหน้าร้านของเครือข่าย การขายออนไลน์ และการขายผ่านตัวแทนจัดจำหน่ายวิสาหกิจชุมชน ข้อเสนอแนะ คือ จัดทำโครงการฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารวิสาหกิจ และเชื่อมโยงขั้นตอนในการเพิ่มมูลค่าสินค้าและยอดขาย 3) รูปแบบกลยุทธ์การเชื่อมต่อ มีการสร้างความเชื่อมต่อไปสู่ตลาดที่มีอำนาจซื้อทั้งในและตลาดต่างประเทศซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการสร้างองค์ความรู้สร้างสรรค์นวัตกรรมและการทำการตลาด ข้อเสนอแนะ คือ อบรมเชิงปฏิบัติการให้ใช้เครื่องมือด้านการตลาดแบบออนไลน์ เช่น Facebook, Youtube, LINE และ 4) รูปแบบกลยุทธ์การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยสร้างขีดความสามารถการแข่งขันอย่างยั่งยืน การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาทักษะแรงงาน ข้อเสนอแนะ คือ พัฒนาทักษะแรงงานและการจัดการองค์ความรู้ของแรงงาน เช่น การใช้ประโยชน์จากกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์ 4C; ความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน; การสร้างความคิดสร้างสรรค์; กลยุทธ์การเชื่อมโยง; กลยุทธ์การเชื่อมต่อ; การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

---

* วันที่รับบทความ : 31 ตุลาคม 2566; วันแก้ไขบทความ 5 กุมภาพันธ์ 2567; วันตอบรับบทความ : 7 เมษายน 2567
Received: October 31, 2023; Revised: February 5, 2024; Accepted: April 7, 2024

Abstract

This article The objective is to study the model for developing the 4C strategy for the sustainability of community enterprises and to study recommendations for developing the 4C strategy for the sustainability of community enterprises. Using the document synthesis method. The results of the study found that 1) the form of creative thinking strategy Give importance to the use of creative processes. Easier marketing Through research and product development systems and tend to have high profits. Suggestions are to support and encourage community enterprises to take advantage of local culture to deliver creativity that will be unique to the production of products. Community 2) link strategy model Linking Creativity to Marketing Develop distribution channels, such as having your own storefront. Network point of sale online sales and sales through community enterprise distributors. The suggestion is to organize a training program to educate and understand enterprise executives. and linking steps to increase product value and sales. There is a connection to the market with purchasing power both domestically and internationally, which is important for knowledge creation, innovation and marketing. Suggestions are training workshops on the use of online marketing tools. such as Facebook, Youtube, LINE, and 4) a competitive capability building strategy. by building sustainable competitiveness Product intellectual property registration Development of labor skills Suggestions are to develop labor skills and management of workers' knowledge, such as utilization of the Skill Development Fund.

Keywords: 4C strategy development model; Sustainability of community enterprises; Creativity; Coherence; Connectivity; Competitiveness

บทนำ

การยกระดับประเทศไทยให้ก้าวออกจากประเทศในกลุ่มกับดักรายได้ปานกลางนั้น เป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างผู้ประกอบการในวิสาหกิจชุมชนนาดกลางและขนาดย่อมในระดับท้องถิ่น ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2544 รัฐบาลได้จัดตั้งโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Tambon One Product: OTOP) ซึ่งเป็นโครงการที่สนับสนุนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้เกิดการสร้างงานสร้างรายได้และสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน และเพื่อให้คนในชุมชนสามารถคิดเอง ผลิตเอง สร้างรายได้ และมีการพัฒนาครอบครัวและท้องถิ่น เสริมสร้างภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของคนในชุมชน ตลอดจนการส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมในท้องถิ่น แต่อย่างไรก็ดี เกือบ 20 ปีที่ผ่านมา ผลิตภัณฑ์ภายใต้โครงการ OTOP มีทั้งที่ประสบความสำเร็จและทั้งที่ประสบความล้มเหลว ด้วยหลากหลายสาเหตุด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการที่ผู้ผลิตซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเกษตรกรหรือชาวบ้านในชุมชนยังขาดทักษะของการเป็นผู้ประกอบการ การเกิดข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งสินเชื่อ การผลิตสินค้าที่ไม่ได้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์มากเท่าที่ควร การไม่มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ดี รวมไปถึงการไม่ประสบความสำเร็จในการทำตลาด โดยเฉพาะกับตลาดที่มีอำนาจซื้อสูงอย่างตลาดต่างประเทศ ในการสร้างความยั่งยืนแก่วิสาหกิจ

ชุมชนหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ควรประกอบไปด้วย 4 ด้าน ซึ่งในที่นี้จะเรียกว่า กรอบแนวคิดแบบ 4C (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2565)

กลยุทธ์การพัฒนาตามกรอบแนวคิดแบบ 4C เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน มีการจัดแบ่งหน้าที่ที่มีความชัดเจน จัดโครงสร้างองค์กรและแบ่งหน้าที่ให้สมาชิกอย่างมีความยุติธรรม มีวัตถุดิบเป็นของตนเอง ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก มีเครือข่ายที่ให้การสนับสนุนด้านการตลาด กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีศักยภาพด้านการบริหารจัดการด้านการผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารจัดการด้านการตลาดอยู่ และการบริหารจัดการด้านการเงิน มีการผลิตการตลาด การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยจัดทำเป็นกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อประสิทธิภาพและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการด้านการตลาด และจำเป็นจะต้องทำการพัฒนาโดยการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าให้มีความหลากหลาย โดยการใช้เทคโนโลยี สื่ออิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้เป็นกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการตลาดโดยทางกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถสร้างเวปเพจบน Facebook สำหรับการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าให้เป็นที่รู้จักแพร่หลายได้กว้างขวางขึ้น (บัญชา อินทะกูล, 2560) การผลิตสินค้าและบริการหรือการอื่น ๆ เพื่อส่งออกตลาด ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกัน ประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน และรวมตัวกัน ประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคลเพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน (สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2557)

ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ชุมชนประสบกับปัญหาศักยภาพด้านการผลิตสินค้าที่ยังไม่ได้มาตรฐาน ผู้ผลิตขาดการอบรมด้านการผลิตสินค้าและไม่มีอุปกรณ์การผลิตที่ทันสมัย ขาดการบริหารจัดการด้านการผลิต และขาดการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการผลิต จึงทำให้สินค้ายังไม่มีจุดเด่น หรือมีเอกลักษณ์เฉพาะ สินค้าส่วนใหญ่ผลิตโดยใช้มือผลิตทำให้สินค้าไม่มีมาตรฐาน ทำให้มีปัญหาการกำหนดกิจกรรมทางการตลาด (กรรณิการ์ สายเทพ และพิชญา เพิ่มไทย. 2560 : 7) ปัญหาทางการตลาดที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จ คือ การใช้กลยุทธ์ที่ผิด ไม่มีการวางแผนกลยุทธ์ ไม่เข้าใจความต้องการของลูกค้า ไม่สามารถรักษาลูกค้าของธุรกิจไว้ได้ อย่างไรก็ตามธุรกิจจะสามารถอยู่รอดได้ภายใต้สถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจที่นั้น ผู้ประกอบการจะต้องมีการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดเหนือคู่แข่งและสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอเพื่อเป็นการรักษาลูกค้าเก่า และขยายฐานลูกค้าใหม่ให้เพิ่มมากขึ้น ในภาวะที่คู่แข่งในตลาดมีสูง ธุรกิจต้องพัฒนา ผลิต คิดค้นอย่างสร้างสรรค์ สรรหาวัตถุดิบ และกลวิธีใหม่ ๆ เพื่อผลิตสินค้าให้มีความแตกต่างต้องทราบว่าผลิตภัณฑ์ที่ผลิตมานั้นลูกค้ามีความต้องการหรือไม่ ซึ่งในปัจจุบันการทำธุรกิจต้องตอบสนองตามกระแสความนิยมของตลาดโดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาด 4C ได้แก่ 1) รูปแบบกลยุทธ์การสร้างความคิดสร้างสรรค์ 2) รูปแบบกลยุทธ์การเชื่อมโยง 3) รูปแบบกลยุทธ์การเชื่อมต่อ และ 4) รูปแบบกลยุทธ์การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคของแท้จริง และช่วยสร้างความได้เปรียบให้กับธุรกิจในอนาคต (อลิศศยานันท์ เจริญพูล. 2561 : 15-16)

จากความเป็นมาและปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจรูปแบบการพัฒนากลยุทธ์ 4C เพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนเพื่อส่งเสริมผลิตภัณฑ์และช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างเข้มแข็ง สมดุลและยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนากลยุทธ์ 4C เพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน
2. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการพัฒนากลยุทธ์ 4C เพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษารูปแบบการพัฒนากลยุทธ์ 4C เพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยศึกษาทำการศึกษาเชิงเอกสาร และทำการสังเคราะห์เชิงเอกสาร โดยกำหนดขอบเขตการศึกษาจาก เอกสาร หนังสือ ตำรา รายงานการวิจัย รายงานการศึกษา วิทยานิพนธ์ วารสาร การสืบค้นจากฐานข้อมูลต่าง ๆ และอินเทอร์เน็ต ซึ่งมีกระบวนการสังเคราะห์ ดังนี้

1. หนังสือและตำรา เป็นหนังสือและตำราปฐมภูมิขั้นต้นที่มีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนากลยุทธ์ 4C เพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน มีความน่าเชื่อถือ และได้รับการตีพิมพ์แล้ว

2. รายงานการวิจัย เป็นเอกสารที่บุคคลหรือคณะบุคคลที่เกี่บวข้องกับรูปแบบการพัฒนากลยุทธ์ 4C เพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนจัดทำขึ้น ได้รับการตีพิมพ์แล้วและมีการเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูล

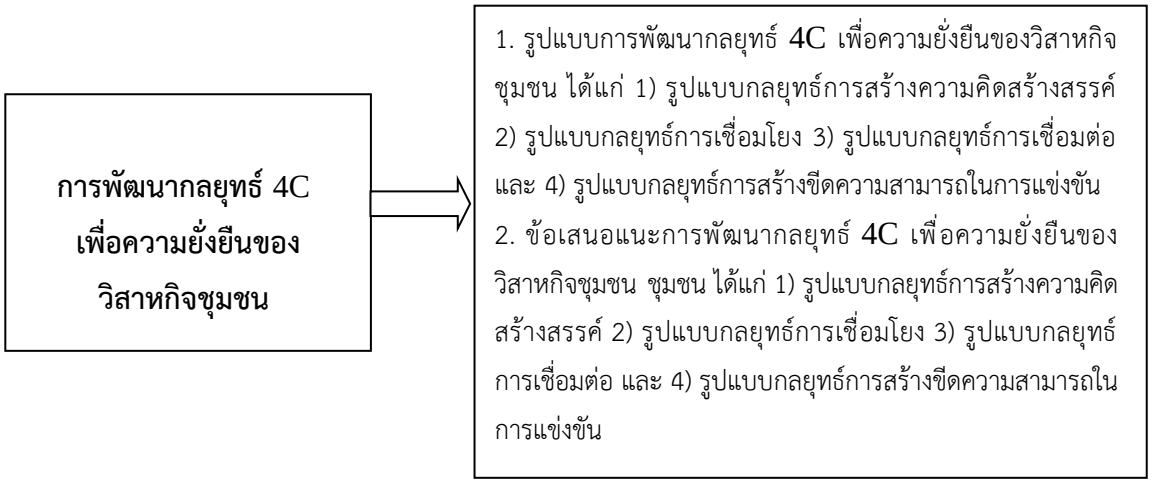
3. วิทยานิพนธ์ เป็นวิทยานิพนธ์ที่มีนักศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอกจัดทำ และได้รับการตีพิมพ์แล้วและมีการเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูล

4. วารสาร เป็นวารสารที่หน่วยงาน สถาบัน หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องได้เขียนไว้เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนากลยุทธ์ 4C เพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนจัดทำขึ้น และได้รับการตีพิมพ์แล้วและมีการเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูล

5. รายงานประจำปี เป็นรายงานที่จัดทำขึ้นโดย หน่วยงาน องค์กร สมาคม ฯลฯ เพื่อรวบรวมข้อมูลหรือสารสนเทศเกี่ยวกับการจัดการทุนชุมชนเพื่อพึ่งพาตนเองในการประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชนในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อเผยแพร่ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องหรือสนใจได้รับทราบ

6. การสืบค้นจากฐานข้อมูลต่าง ๆ เป็นข้อมูลสารสนเทศที่เผยแพร่ข้อมูลให้สาธารณชนทราบในอินเทอร์เน็ตและฐานข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนากลยุทธ์ 4C เพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

ผลการศึกษารูปแบบการพัฒนากลยุทธ์ 4C เพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน มีดังนี้

1. รูปแบบกลยุทธ์การสร้างความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) วิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จเป็นวิสาหกิจชุมชนชนที่ให้ความสำคัญกับการใช้กระบวนการทางด้านความคิดสร้างสรรค์เนื่องจาก การมีความคิดสร้างสรรค์นอกจากจะช่วยในการสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้าแล้ว ยังช่วยสร้างโอกาสในการสร้างความเชื่อมโยงไปยังหน่วยงานต่าง ๆ รวมไปถึงการทำการตลาดได้ง่ายขึ้นตามมาแต่ประเด็นที่พบก็คือ วิสาหกิจชุมชนที่ขายสินค้าผลิตภัณฑ์ ยังคงมีการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่ต่ำมาก วิสาหกิจชุมชนที่มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ผ่านระบบการวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์จะมีแนวโน้มที่จะมีกำไรสูงกว่าวิสาหกิจชุมชนที่ไม่มีกระบวนการวิจัยผลิตภัณฑ์ โดยความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ของการผลิตสินค้าล้วนมาจากวิสาหกิจชุมชนเอง นอกจากนี้ วิสาหกิจชุมชน ไม่ได้มีองค์ความรู้สำหรับการจัดการความคิดสร้างสรรค์ เช่น การคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง การทำการตลาดที่หลากหลาย หรือการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา ภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะเข้ามามีส่วนร่วมในการให้วิสาหกิจชุมชนตระหนักถึงความสำคัญของการใช้ความคิดสร้างสรรค์และลงทุนในการมีกระบวนการวิจัยและการพัฒนาในวิสาหกิจชุมชนมากขึ้น และเรียนรู้ในการวางแผนเพื่อนำความคิดสร้างสรรค์ไปต่อยอดเพื่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (Commercialization) (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2565) พึ่งตนเองและคิดอย่างสร้างสรรค์ (Self-Reliance-Creativity) จึงต้องมีการระดมความคิด ในการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยคำนึงถึงการรื้อฟื้นวัฒนธรรม ประเพณีในแต่ละท้องถิ่นให้สอดคล้องเหมาะสมไม่ซ้ำแบบกันและเป็น

เอกลักษณ์เฉพาะของหมู่บ้านหรือตำบล (สำนักส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิสาหกิจชุมชน, 2565) คิดอย่างสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นพื้นฐานในการพัฒนาสิ่งใหม่ การลอกเลียนแบบหรือการผลิตซ้ำจึงไม่ใช่นวัตกรรม (อนุรัตน์ อนันทนาธร, 2559) มีกิจกรรมร่วมกันกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนชนอื่น เช่น การผลิต ซื้อวัตถุดิบ ขนส่ง เป็นเครือข่ายช่วยเหลือกัน การตรวจเช็คดูคุณภาพสินค้า การทำงาน (จินตนา กาญจนวิสุทธ์, 2558) ซึ่งการนำนวัตกรรมผลิตภัณฑ์สู่การตลาดมาใช้ในการจัดการของวิสาหกิจชุมชน เป็นความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่กำหนดให้วิสาหกิจชุมชนอยู่รอดและประสบความสำเร็จในระยะยาว ส่วน Wang and Ahmed, 2004 ; Ferraresi, et al, 2012 ; Rahab, 2012) นำเสนอการวัดความสามารถทางนวัตกรรมจาก 5 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถทางนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovativeness) มีการกระตุ้นให้คิดค้นหรือทดลองอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ที่ออกสู่ตลาดเร็วกว่าคู่แข่ง การปรับปรุงและพัฒนา สินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ 2) ความสามารถทางนวัตกรรมด้านการตลาด (Market Innovativeness) เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงหรือสร้างสรรค์แนวทางการดำเนินงานด้านการตลาดที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาด รวมถึงการกำหนดตลาดใหม่ที่มีศักยภาพรูปแบบใหม่ ๆ ในการนำเสนอ ผลิตภัณฑ์และบริการ และวิธีการเข้าสู่ตลาด 3) ความสามารถทางนวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovativeness) เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงหรือสร้างสรรค์กระบวนการในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น รวมถึงแนวคิดการบริหารงานและเทคโนโลยีที่นำมาใช้ 4) ความสามารถทางนวัตกรรมด้านพฤติกรรม (Behavioral Innovativeness) เป็นการสร้างรูปแบบของวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovative Culture) ที่ทำให้เกิดความคิดใหม่และนวัตกรรม โดยการแสดงออกระดับบุคคล ทีมงาน และผู้บริหาร นวัตกรรมดังกล่าวเป็นปัจจัยพื้นฐานของผลลัพธ์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และองค์กรสามารถดึงเอาศักยภาพและสมรรถนะของพนักงานออกมา เพื่อสนับสนุนการดาเนินการของธุรกิจให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน 5) ความสามารถทางนวัตกรรมด้านกลยุทธ์ (Strategic Innovativeness) การกำหนดยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานจะต้องสอดประสานกันและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม มีระบบหรือกระบวนการทดลองความผิดพลาด ความล้มเหลว ความเสี่ยงในการตัดสินใจใด ๆ อย่างเป็นระบบผ่านเทคนิคต่าง ๆ เช่น การบริหารภาพอนาคต (Scenario Management) และความสามารถในการประสานพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

ข้อเสนอแนะในด้าน Creativity (การสร้างความคิดสร้างสรรค์) คือ 1) สนับสนุนและส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนชนใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมท้องถิ่นเพื่อส่งมอบไปสู่การสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่จะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของการผลิตสินค้าชุมชน 2) ควรมีการฝึกอบรมให้วิสาหกิจชุมชนชนมีการตั้งงบประมาณสำหรับการวิจัยและการพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ หรือออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และเรียนรู้ในการทดสอบตลาด 3) สร้างความร่วมมือในด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์นี้กับหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้นโดยเฉพาะ

หน่วยงานที่อยู่นอกเหนือจากระบบราชการ เช่น มหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานภาคเอกชนที่สามารถส่งเสริมให้เกิดการใช้ความคิดสร้างสรรค์นี้ได้อย่างเต็มที่ พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ 4) ส่งเสริมให้เกิดการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาอย่างเหมาะสม ตามประเภทของความคิดสร้างสรรค์นั้น ๆ เช่นสิทธิบัตร สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น และสนับสนุนให้เกิดการนำความคิดสร้างสรรค์ที่จดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญานั้นมาเป็นหนึ่งในหลักทรัพย์ค้ำประกันในการขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินของรัฐได้ เหมือนเช่นโครงการ “แปลงทรัพย์สินเป็นทุน” ที่เคยมีมาในอดีต 5) ส่งเสริมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเชิงสร้างสรรค์บรรจุ ตัวชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรมของหน่วยงานเป็นตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือวิสาหกิจชุมชนตามความต้องการเฉพาะด้านของวิสาหกิจชุมชน (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2565)

2. รูปแบบกลยุทธ์การเชื่อมโยง (Coherence) นอกจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป็นกิจกรรมต้นน้ำแล้ว การเชื่อมโยงความคิดสร้างสรรค์ไปสู่กระบวนการปลายน้ำอย่างการทำการตลาด (Marketing) ก็มีความสำคัญไม่ด้อยไปกว่ากัน ถ้าวิสาหกิจชุมชนชนมีการพัฒนาช่องทางในการจัดจำหน่ายและกระจายสินค้าทางอื่น ๆ ก็ยังส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของกำไรทั้งการมีหน้าร้านของตัวเอง การขายหน้าร้านของเครือข่าย การขายออนไลน์ และการขายผ่านตัวแทนจัดจำหน่าย วิสาหกิจชุมชนกลับประสบปัญหาการสร้าง “ความเชื่อมโยง (Coherence) ระหว่างกิจกรรมต้นน้ำกับกิจกรรมปลายน้ำดังกล่าวไม่ได้มากนัก วิสาหกิจชุมชนที่เป็น “ต้นน้ำ” อย่างเช่น ธุรกิจที่เป็นแหล่งวัตถุดิบ อาทิ เพาะปลูกพืช สำหรับเป็นอาหารสัตว์ หรือเพาะพันธุ์สัตว์ต่าง ๆ วิสาหกิจชุมชนที่เป็น “กลางน้ำ” อย่างเช่น โรงงานแปรรูปเนื้อสัตว์ที่นำวัตถุดิบเนื้อสัตว์มาเข้าสู่กระบวนการผลิตและกรรมวิธีต่าง ๆ ทั้งเปลี่ยนรูปร่าง ปรุงรส ใส่บรรจุภัณฑ์ เพื่อแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูป วิสาหกิจชุมชนที่เป็น “ปลายน้ำ” อย่างเช่น การขยายวิสาหกิจชุมชน เพื่อนำผลผลิตจากวิสาหกิจชุมชนกลางน้ำ มาส่งต่อถึงมือผู้บริโภคโดยตรง อาทิ การเปิดร้านค้าปลีกของตัวเอง และถึงแม้ว่าจะมีการเชื่อมโยงกันบ้าง แต่ก็ยังไม่สามารถทำได้หรือทำไม่ได้ครบถ้วนแบบเป็นระบบ (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2565) การดำเนินการแบบบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ มีการพึ่งพาตนเองของครอบครัวและชุมชนเป็นเป้าหมาย เชื่อมโยงเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย (สำนักงานเกษตรอำเภอเมืองสระบุรี, 2565) การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนต้นแบบเพื่อทำให้วิสาหกิจชุมชนได้เรียนรู้ตนเองในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชน การวางแผนดำเนินงาน การดำเนินงานด้านการตลาด การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน การบริหารสมาชิก ร่วมกันเพื่อเป็นต้นแบบและแนวทางให้วิสาหกิจชุมชน เรียนรู้และพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนอย่างเหมาะสม การประกอบกิจการต้องดำเนินงานโดยกลุ่มคนในชุมชน และสอดคล้องกับศักยภาพ บริบทของชุมชนหรือแผนชุมชน มีกิจกรรมที่หลากหลาย มีความเชื่อมโยง และเกื้อกูลซึ่งกันและกัน หากวิสาหกิจชุมชนมีจากการเชื่อมโยงกลุ่มกิจกรรมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบจะสามารถเชื่อมโยงไปสู่การทำการตลาดร่วมกัน (จิระนุช ชาญณรงค์กุล, 2558)

ข้อเสนอแนะในด้าน Coherence (การสร้างความเชื่อมโยง) คือ 1) สร้างองค์ความรู้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนให้เข้าใจถึงระบบห่วงโซ่คุณค่า (Supply Chain) ของวิสาหกิจชุมชนชนของตนและสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน และสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของวิสาหกิจชุมชนชนของตนให้ได้ 2) ประชาสัมพันธ์และให้ความรู้กับวิสาหกิจชุมชนชนว่ามีหน่วยงานใดที่จะเข้ามาช่วยเหลือธุรกิจในแต่ละขั้นตอนในระบบห่วงโซ่คุณค่าเพื่อขอความช่วยเหลือในการเพิ่มมูลค่าในแต่ละขั้นตอนอย่างเป็นรูปธรรม 3) ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ทราบบทบาทของหน่วยงานในแต่ละขั้นตอนในระบบห่วงโซ่คุณค่าของวิสาหกิจชุมชนชนในการให้ความช่วยเหลือวิสาหกิจชุมชนชนสร้างสรรค์ รวมทั้งพิจารณาวางแผนงบประมาณให้มีบทบาทในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนชนตามการช่วยเหลือในขั้นตอนต่าง ๆ ที่มีตัวชี้วัดที่ต่างกัน 4) จัดทำโครงการฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนชนถึงความสำคัญของการพัฒนาแต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่มูลค่า และความเชื่อมโยงของขั้นตอนในการเพิ่มมูลค่าสินค้าและยอดขาย ทั้งนี้ การฝึกอบรมควรคำนึงถึงความเสี่ยงและปัจจัยภายนอกของการเพิ่มมูลค่าในแต่ละขั้นตอนด้วย (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2565)

3. รูปแบบกลยุทธ์การเชื่อมต่อ (Connectivity) ในด้านของการทำการตลาดของวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ วิสาหกิจชุมชนยังมีการเชื่อมต่อ (Connectivity) ไปยังตลาดต่างประเทศที่น้อยมาก ยอดขายสินค้าหนึ่งอำเภอหนึ่งผลิตภัณฑ์จึงเกิดขึ้นเพียงภายในจังหวัดหรือในระดับภูมิภาคเท่านั้น ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยังไม่สามารถสร้างความเชื่อมต่อไปสู่ตลาดที่มีอำนาจซื้อสูงทั้งในและต่างประเทศ โดยสาเหตุสำคัญมาจากการที่วิสาหกิจชุมชนชนไม่ได้มีการผลิตสินค้าที่ตรงตามความต้องการของตลาดที่มีอำนาจซื้อสูงเหล่านั้น นอกจากนั้น วิสาหกิจชุมชนยังไม่ได้มีการสร้างเครือข่ายความเชื่อมต่อกับหน่วยงานภายนอกพื้นที่เท่าที่ควร โดยเฉพาะความร่วมมือหรือเชื่อมต่อกับหน่วยงานเอกชน และ มหาวิทยาลัย ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการสร้างองค์ความรู้สร้างสรรค์นวัตกรรมและการทำการตลาด (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2565) การสร้างจุดเชื่อมประสานกลางในงานส่งเสริมกลุ่มอาชีพ และสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในลักษณะการให้บริการแบบครบวงจร ตั้งแต่การเป็นแหล่งเรียนรู้ เพิ่มพูนศักยภาพ/องค์ความรู้ รวมทั้งพัฒนาทักษะในด้านธุรกิจ ดำเนินการเชื่อมต่อกับภาคเอกชนและธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อสนับสนุนการเปิดตลาดใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์ (สถาบันวานิตาเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน, 2565) ประสานเชื่อมโยงเทคโนโลยีด้านอื่น ๆ แหล่งทุน งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ปัจจัยการผลิต การตลาด ติดตามประเมินผล เชื่อมโยงสถาบันแหล่งเงินทุนโดยการสนับสนุนการสะสมทุนที่หลากหลาย ทุนองค์กร เครือข่าย ทดแทนการนำเข้าตอบสนองความต้องการของชุมชน พัฒนาทรัพยากรผลผลิต บริการ สร้างกองทุน บริการพื้นฐานสวัสดิการ เป็นต้นทุนหรือวัตถุดิบ เครือข่ายเชิงพื้นที่ เครือข่ายปัจจัยร่วม เครือข่ายกิจการ และการตลาด เชื่อมโยงเจ้าหน้าที่ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนด้วยการเสริมศักยภาพการเรียนรู้ พัฒนาผู้ประกอบการ พัฒนาข้อมูล เครือข่ายข่าวสารระหว่างวิสาหกิจชุมชน และส่วนอื่น ๆ สร้างความรู้

ความเข้าใจกับคนภายในและภายนอก สร้างระบบเครือข่ายสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ให้คนได้รับทราบ ส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่าย พัฒนาเครือข่าย เชื่อมโยงความร่วมมือภาครัฐ เอกชน ประชาชน ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ ผ่านเครือข่ายพันธมิตร สร้างวิสาหกิจชุมชนเข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน (วิทยา อธิปอนันต์, 2565)

ข้อเสนอแนะในด้าน Connectivity (การสร้างความเชื่อมต่อ) คือ 1) จัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมและการพัฒนารูปแบบการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อพฤติกรรมตลาดและวิถีชีวิตยุคใหม่ให้ได้ และสร้างช่องทางการตลาดที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและสามารถกระตุ้นความต้องการตลาดของกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย รวมถึงการเชื่อมโยงสู่วิถีชุมชนในพื้นที่เข้ากับผลิตภัณฑ์ เพื่อทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่สามารถสร้างการรับรู้ และกระตุ้นการบริโภคของกลุ่มเป้าหมายได้มากยิ่งขึ้น 2) อบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมและผลักดันให้ผู้ประกอบการสามารถใช้เครื่องมือด้านการตลาดแบบออนไลน์ (Online) อาทิเช่น Facebook, Youtube, LINE ได้อย่างเข้าใจ ผลักดันการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างความแตกต่างและสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์ รวมถึงนำการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing) เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการธุรกิจ และการทำการตลาดออนไลน์ เพื่อให้สามารถจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะการตลาดออนไลน์ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจ และทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ต้องมีการผลักดันให้ผู้ประกอบการ สามารถใช้ทั้งการตลาดแบบออนไลน์ (Online) และ ออฟไลน์ (Offline) เพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายทั้ง 2 แบบได้ 3) ให้คำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการ ด้านการพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพ และการกำหนดกลยุทธ์การตลาดเพื่อขยายโอกาสทางธุรกิจ และขยายช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย จึงควรมีการสร้างช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เพิ่มขึ้นเพื่อให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ ได้สะดวกมากขึ้น โดยจัดให้มีร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ในห้างสรรพสินค้าบิ๊กซี โลตัส หรือเซเว่น อีเลฟเว่น และสถานีบริการน้ำมันในทุกอำเภอ โดยหน่วยงานของรัฐในจังหวัดต้องเป็นสื่อกลางในการเจรจาต่อรองกับภาคเอกชนเรื่องสถานที่เช่าและราคาเช่า 4) จัดทำโครงการและ/หรือกิจกรรม“การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ” เพื่อเป็นเวทีให้วิสาหกิจชุมชนและภาคเอกชน มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางธุรกิจ และโอกาสการทำธุรกิจร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ 5) สร้างระบบการเรียนรู้เทคนิคการผลิต และร่วมกัน (Cooperation) ตลอดจนโอกาสในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และผลกำไรได้ ถ้าโครงการหรือกิจกรรม “การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ” ประสบความสำเร็จ อาจจะทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายข้อมูลการตลาด (Marketing Information) การคลังสินค้า (Warehousing) และการจำแนกแจกจ่าย (Distribution) การสร้างเครือข่ายการบริการหลังการขาย (After-sale Service) และการเรียกเก็บเงิน (Collections) 6) จัดทำโครงการความร่วมมือระหว่างภาคเอกชน ให้ครอบคลุมธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยกลไกการขับเคลื่อนในการสร้างเครือข่ายธุรกิจ คือ หน่วยงานของรัฐ เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชน, สำนักงานพาณิชย์, หอการจังหวัด สภาอุตสาหกรรมจังหวัดเป็นแกนกลางในการเชื่อมโยง ภาคเอกชน

7) จัดให้หน่วยงานวิชาการของพื้นที่ เช่น วิทยาลัยชุมชน และมหาวิทยาลัยในพื้นที่ เป็นตัวกลางในการประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ รวบรวมประเด็นปัญหาในการแก้ไข และช่วยเหลือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการวางแผนงบประมาณในการพัฒนาธุรกิจสร้างสรรค์ในจังหวัดให้เกิดความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2565)

4. รูปแบบกลยุทธ์การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ในการสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจให้กับวิสาหกิจชุมชนนั้นจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งแน่นอนว่า นอกจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างการเชื่อมโยง การสร้างความเชื่อมต่อดังที่กล่าวมาข้างต้นจะส่งผลทำให้วิสาหกิจชุมชนมีผลประกอบการที่สูงขึ้นก็ตาม สร้างขีดความสามารถการแข่งขันอย่างยั่งยืน ได้แก่ ประการแรก นอกจากจะต้องมีการจัดการนวัตกรรม ตั้งแต่การมีกระบวนการสร้างสรรค์ การพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์แล้ว ควรจะต้องมีการจัดการองค์ความรู้อย่างเช่น การนำสินค้าที่ออกแบบหรือสร้างสรรค์นั้นเข้าสู่กระบวนการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property Right) ด้วยเช่นกัน เพราะการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาจะช่วยลดโอกาสในการถูกละเมิดจากการลอกเลียนแบบจากผู้ผลิตรายอื่น ๆ และยังเป็นการสร้างโอกาสในการฟ้องร้องให้กฎหมายดำเนินคดีผู้ที่ทำการละเมิดนั้นได้ ประการที่สอง การใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการผลิตสินค้าจะมีส่วนสำคัญในการลดต้นทุนทางด้านแรงงาน และประการที่สาม การพัฒนาทักษะแรงงานและการจัดการองค์ความรู้ของแรงงานจะมีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2565) มีศักยภาพและขีดความสามารถทางการแข่งขันที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญช่วยให้การดำเนินการตามกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามเป้าหมาย โดยเฉพาะด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยการยกระดับผลิต ภาพการผลิตและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ มีทิศทางในการพัฒนาเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน พัฒนา เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น เพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจฐานชีวภาพให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

ข้อเสนอแนะในด้าน Competitiveness (การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน) คือ 1) การนำสินค้าที่ออกแบบหรือสร้างสรรค์นั้นเข้าสู่กระบวนการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property Right) อย่างเหมาะสม ตามประเภทของความคิดสร้างสรรค์นั้นๆ (เช่นสิทธิบัตร สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น) 2) ส่งเสริมการให้สินเชื่อกับภาคธุรกิจที่มีความต้องการในการขอสินเชื่อเพื่อขยายการลงทุนในเทคโนโลยี หรือมีการลดหย่อนภาษีสำหรับวิสาหกิจชุมชนชนที่มีการคิดค้นเทคโนโลยีในการผลิตใหม่ ๆ 3) พัฒนาทักษะแรงงานและการจัดการองค์ความรู้ของแรงงาน เช่น การใช้ประโยชน์จากกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2565) ภาครัฐควรมีการสนับสนุนงบประมาณในส่วนของเทคโนโลยีชุมชนควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจอีก ทั้งควรมีตลาดนัดชุมชนเพื่อเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจภายในชุมชน รวมไป

ถึงควรขยายเครือข่าย ระหว่างวิสาหกิจชุมชนและผู้ผลิตวัตถุดิบทั้งภายในและภายนอกชุมชน โดยส่งเสริมให้คนในชุมชน เพาะปลูกวัตถุดิบที่ขาดแคลนมากขึ้น และสำนักงานเกษตรอำเภอที่รับผิดชอบในส่วนงานของวิสาหกิจชุมชนควรส่งเสริมให้คนรุ่นใหม่หันมาสนใจอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องและจริงจัง (จิรานุช ธัญญเจริญ, 2565)

การดำเนินนโยบายเพื่อเพิ่มศักยภาพและรักษาสมดุลของทั้ง 4 ด้านนี้ โดยหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องการการวางแผนสำหรับการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกอย่างรอบด้านและคลอบคลุม เพื่อเป็นการยกระดับและสร้างความยั่งยืนกับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน นี้ได้กรอบแนวคิดกลยุทธ์ 4C สำหรับวิสาหกิจชุมชน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการอภิปรายรูปแบบการพัฒนากลยุทธ์ 4C เพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน มีดังนี้

1. รูปแบบกลยุทธ์การสร้างความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ให้ความสำคัญกับการใช้กระบวนการทางด้านความคิดสร้างสรรค์การทำการตลาดได้ง่ายขึ้น วิสาหกิจชุมชนที่มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ผ่านระบบการวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์จะมีแนวโน้มที่จะมีกำไรสูงกว่าวิสาหกิจชุมชนที่ไม่มีกระบวนการวิจัย

ข้อเสนอแนะในด้าน Creativity (การสร้างความคิดสร้างสรรค์) คือ สนับสนุนและส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนชนใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมท้องถิ่นเพื่อส่งมอบไปสู่การสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่จะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของการผลิตสินค้าชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Adachi (2003) ศึกษารูปแบบโครงการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OVOP) พบว่า ได้แพร่ขยายไปกว่า 3,000 ท้องถิ่นทั่วประเทศญี่ปุ่น รวมทั้งประเทศต่าง ๆ ในอาเซียน ได้แก่ จีน ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย ไทย กัมพูชา และลาว รวมถึง มองโกเลีย และสหรัฐอเมริกา แม้ว่าวิธีการนำไปใช้จะแตกต่างกันไปใน แต่ละประเทศ แต่มีจุดประสงค์ของการนำไปใช้คล้ายคลึงกัน คือ เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจระดับท้องถิ่น เพิ่มจิตสำนึกของคนในชุมชน พัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นด้วยความคิดสร้างสรรค์ และขยายโอกาสทางการตลาด จนกระทั่งสามารถส่งออกได้ สิ่งที่ทำให้แต่ละประเทศยากที่จะเข้าถึงแก่นของการพัฒนาโดยใช้รูปแบบ โครงการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OVOP) คือ สภาพสังคมที่มีความหลากหลายแตกต่างกันไปใน แต่ละพื้นที่ของประเทศกำลังพัฒนาในแถบอาเซียน รวมทั้งสภาพเศรษฐกิจที่อ่อนแอและมีความจำกัด ด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต่างจากช่วงที่ญี่ปุ่นมีการพัฒนาและปรับใช้รูปแบบโครงการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่ง ผลิตภัณฑ์ (OVOP) ซึ่งเป็นช่วงที่มีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง และ กฤษณ์ จารุดำรงศักดิ์ (2560) ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่องการประเมินผลความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรพัฒนา ตำบลบ้านแลง อำเภอเมือง จังหวัดระยอง พบว่าวิสาหกิจ ชุมชนแห่งนี้มีแนวทางและเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานรัฐ อยู่ร่วมกับคน

ในชุมชนได้โดยปราศจากความขัดแย้ง มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันภายในชุมชน มีกระบวนการพัฒนาความรู้ด้วยตนเองอยู่ตลอด สามารถพึ่งพาตนเองได้ มีการจัดการทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และสมาชิกได้รับการตอบสนองต่อความคาดหวังจากการทำงาน และสอดคล้องกับ วาสนา คำไทย (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของการรับรู้ตรานวัตกรรมและ ความคิดสร้างสรรค์ และการมุ่งเน้นการแข่งขันที่มีต่อประสิทธิภาพการสร้างสรรค์นวัตกรรมของ วิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า การรับรู้ตรานวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ด้านการรับรู้นวัตกรรม ด้านการรับรู้ ตัวกระตุ้น ด้านการมุ่งเน้นการแข่งขัน ด้านการบริหารนวัตกรรม ด้านคุณภาพสินค้าและบริการ และ ด้านการตอบสนองต่อลูกค้า มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสร้างสรรค์นวัตกรรมในทางบวกส่วน ด้านการรับรู้ภาพลักษณ์ตราสินค้ามีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสร้างสรรค์นวัตกรรมในทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ วิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการสร้างการรับรู้ตรานวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ และการมุ่งเน้นการแข่งขันให้เกิดกับองค์กรจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการ สร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มสูงขึ้น

2. รูปแบบกลยุทธ์การเชื่อมโยง (Coherence) การเชื่อมโยงความคิดสร้างสรรค์ไปสู่กระบวนการปลายน้ำอย่างการทำการตลาดการพัฒนาช่องทางในการจัดจำหน่ายและกระจายสินค้าทางอื่น ๆ ก็ยังส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของกำไรทั้งการมีหน้าร้านของตัวเอง การขายหน้าร้านของเครือข่าย การขายออนไลน์ และการขายผ่านตัวแทนจัดจำหน่าย วิสาหกิจชุมชน

ข้อเสนอแนะในด้าน Coherence (การสร้างความเชื่อมโยง) คือ จัดทำโครงการฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนถึงความสำคัญชองการพัฒนาแต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่มูลค่า และความเชื่อมโยงของขั้นตอนในการเพิ่มมูลค่าสินค้าและยอดขาย ทั้งนี้ การฝึกอบรมควรคำนึงถึงความเสี่ยงและปัจจัยภายนอกของการเพิ่มมูลค่าในแต่ละขั้นตอนด้วย ซึ่ง วราภรณ์ อ่อนคำ (2563) ศึกษาศักยภาพในการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกรณีศึกษากลุ่มอาชีพการทอเสื่อกกแม่บ้านตะวันสีทอง บ้านท่าเสียว ตำบลสะอาด อำเภอโพธิ์ชัย จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า กลุ่มอาชีพได้คำนึงถึงการพัฒนาและต่อยอดอย่างต่อเนื่อง โดยมีการอบรมปลูกฝังให้กับคนรุ่นใหม่ในหมู่บ้านอนุรักษ์สืบสานอาชีพที่บรรพบุรุษได้สืบทอดกันมา มีการจัดฝึกอบรมและการเข้ามาสนับสนุนและให้ความรู้จากภาครัฐและเอกชนต่าง ๆ แนะนำช่องทางการจำหน่ายสินค้าชุมชน การผลิตสินค้าที่มีเอกลักษณ์และสามารถดึงจุดเด่นของสินค้าออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

3. รูปแบบกลยุทธ์การเชื่อมต่อ (Connectivity) สร้างความเชื่อมต่อไปสู่ตลาดที่มีอำนาจซื้อทั้งในและตลาดต่างประเทศซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการสร้างองค์ความรู้สร้างสรรค์นวัตกรรมและการทำการตลาด

ข้อเสนอแนะในด้าน Connectivity (การสร้างความเชื่อมต่อ คือ อบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมและผลักดันให้ผู้ประกอบการ สามารถใช้เครื่องมือด้านการตลาดแบบออนไลน์ (Online) อาทิเช่น Facebook, Youtube, LINE ผลักดันการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างความแตกต่างและสร้างมูลค่าเพิ่มให้

ผลิตภัณฑ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไลภรณ์ สำเภาทอง (2561) ได้ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารการตลาดออนไลน์และการสร้างมูลค่าเพิ่มของธุรกิจผลิตภัณฑ์เวชสำอาง พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดออนไลน์ของธุรกิจผลิตภัณฑ์เวชสำอาง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเข้าใจแบรนด์และผลิตภัณฑ์เพื่อกำหนดจุดยืนที่ชัดเจนในการสื่อสารไปยังผู้บริโภคว่า ต้องการจะสื่อสารไปในทิศทางใดและวางตัวอย่างไรในสายตาของกลุ่มผู้บริโภค 2) การเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย โดยการเก็บข้อมูลของกลุ่มผู้บริโภคผ่านการสนทนากลุ่ม ซึ่งแบรนด์จะรับฟังความคิดเห็นและสังเกตพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อค้นหาว่าความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภคคืออะไร 3) การสื่อสารที่ชัดเจน ด้วยใจความเดียว และตอกย้ำ ข้อความนั้นในทุกช่องทางออนไลน์ที่แบรนด์ใช้ในการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย และ 4) การเข้าถึงทุก ช่องทางที่ผู้บริโภคอยู่ ทั้งช่องทางออฟไลน์และออนไลน์รวมถึงการประชาสัมพันธ์ผ่านบล็อคเกอร์แพทย์ผู้เชี่ยวชาญ และช่องทางออนไลน์ของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์จริง และแนวทางในการสร้างมูลค่าเพิ่มของธุรกิจผลิตภัณฑ์เวชสำอาง ได้แก่ 1) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่ง ใหม่ที่ผู้บริโภคจะได้รับ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของนวัตกรรม ส่วนผสม และคุณสมบัติ 2) การสร้างคุณค่าให้มากกว่าที่ ผู้บริโภคคาดหวัง 3) การเพิ่มยอดขายจากปริมาณการซื้อของผู้บริโภค ทั้งปริมาณในการซื้อผลิตภัณฑ์ต่อครั้ง และความหลากหลายในการซื้อผลิตภัณฑ์ และ 4) การสร้างให้เกิดความภักดีต่อแบรนด์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เมธาวี เจริญผล (2558) วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดผ่านสื่อออนไลน์ของนิตยสารลอฟฟีเซียล ไทยแลนด์พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดผ่านสื่อออนไลน์ของนิตยสารลอฟ ฟีเซียล ไทยแลนด์ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่1) การวิเคราะห์สถานการณ์ตลาดปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลง 2) การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เป็นวัยรุ่นเพิ่มเติมจากกลุ่มเป้าหมายหลัก 3) การกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดผ่านสื่อออนไลน์ได้แก่การเลือกใช้สื่อนำเสนอเนื้อหาสาระที่รวดเร็วและมีความถี่สูง การสื่อสารผ่านแบรนด์แอมบาสเดอร์และบิวตี้บล็อกเกอร์กำหนดงบประมาณและ ระยะเวลาในการสื่อสารการตลาดผ่านสื่อออนไลน์ของนิตยสาร ลอฟฟีเซียล ไทยแลนด์ และ 4) การประเมินผลจากการมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมาย และยุพิณดา ครูวิวัฒนานนท์ (2560) วิจัยเรื่อง กลยุทธ์ทางการตลาดแบบบอกต่อบนสื่อสังคมออนไลน์ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค พบว่า ส่วนใหญ่ใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ในแต่ละวันตั้งแต่ 3 - 5 ชั่วโมง ช่วงระยะเวลาที่ใช้ คือ 20.01-24.00 น. สถานที่ที่ใช้ คือ ที่บ้าน ซึ่งจะใช้งานจากสมาร์ทโฟนมากที่สุด โดยกิจกรรมที่ทำจากการใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ คือ กดแชร์ ถูกใจ หรือ คอมเม้นท์ เมื่อพบเนื้อหาที่ตนเองชอบและสนใจ และมีการส่งต่อเนื้อหาจำนวน 1 – 2 ครั้ง ภายในระยะเวลา 1 สัปดาห์ผู้บริโภคส่วนใหญ่จะติดตามข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ตนเอง สนใจบนสื่อสังคมออนไลน์ ได้แก่ ด้านข้อมูลจากผู้นำทางความคิด ด้านข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าในเชิงบวก และเชิงลบ และด้านช่องทางการสื่อสารการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้า ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค และ พนิดา อ่อนละออ (2559) วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดออนไลน์ที่ทำให้ ลาซาด้า (Lazada) ประสบความสำเร็จ พบว่า ลาซาด้าเลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดโดยการ ดำเนินงานแบบสังเกตสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และ

สังคม ก่อนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นต่อไป ในส่วนของการสื่อสารลาซาด้าจะเน้นให้ความสำคัญด้านเนื้อหา รวมทั้งระบบการซื้อสินค้าที่สะดวกสบายและรวดเร็ว มีการนำเครื่องมือทางการตลาดมาใช้ในการ สื่อสารและประชาสัมพันธ์เว็บไซต์ โดยเลือกสื่อออนไลน์หรือสื่อในบริษัทที่มีอยู่แล้ว เนื่องจากเว็บไซต์ ของลาซาด้าเองนั้นเป็นที่รู้จักและมีผู้เข้าชมจำนวนมาก จึงทำให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้ตรง กลุ่มเป้าหมายและทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากที่สุด และ ธนรัตน์ อุรพรชัยรัตน์ (2560) วิจัยเรื่อง การตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์เวชสำอางเดอร์มาลิสส กินแคร์ในส่วนของการศึกษาปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด ปัจจัยด้านอัตลักษณ์และปัจจัย ด้านการสื่อสารทางการตลาด ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์เวชสำอางเดอร์มาลิสสกินแคร์ พบว่า มีปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา และด้านสถานที่ ด้านส่งเสริมการขาย ปัจจัยด้านอัตลักษณ์ ได้แก่ ด้านตำแหน่งตราสินค้า ด้านการสื่อสารตราสินค้า และด้านคุณค่าตราสินค้า ปัจจัยด้านการสื่อสารทางการตลาด ได้แก่ ด้านการโฆษณา ด้านการ ประชาสัมพันธ์ ด้านการส่งเสริมการขาย ด้านการตลาดทางตรง และด้านการตลาดเชิงกิจกรรม ด้านการขายโดยใช้พนักงานขาย และชวัลรัตน์ ทองช่วย และ บำรุง ศรีนวลปาน (2561) วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การใช้สื่อโฆษณาบนสื่ออินเทอร์เน็ตประเภทเว็บไซต์ของธุรกิจที่มีผลต่อการรับข้อมูลของกลุ่มเป้าหมาย มีผลการวิจัยด้านกลยุทธ์การใช้สื่อโฆษณาบนสื่ออินเทอร์เน็ต และด้านปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจนิยมใช้โฆษณาบนสื่ออินเทอร์เน็ต ดังนี้ 1) ด้านกลยุทธ์การใช้สื่อโฆษณาบนสื่ออินเทอร์เน็ต มี 2 กลยุทธ์ที่อยู่ในระดับมาก คือ มีภาพที่สวยงามชัดเจน และมีข้อความที่น่าสนใจ 2) ด้านปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจนิยมใช้โฆษณาบน สื่ออินเทอร์เน็ต มี 4 ปัจจัยที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ เพื่อต้องการนำเสนอตัวสินค้าให้เห็นทุกแง่มุมในขณะที่สื่อพิมพ์ธรรมดาไม่สามารถทำได้ ผู้บริโภคยุคใหม่มีแนวทางในการแสวงหาข้อมูลเพื่อการตัดสินใจมากขึ้น พฤติกรรมการใช้สื่อของผู้บริโภคยุคใหม่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต และ สินค้าใหม่ ๆ มีวงจรชีวิตที่สั้น อันเนื่องมาจากในตลาดมีสินค้าประเภทเดียวกันอยู่หลากหลาย และ สมภพ อดุงจงรักษ์ (2561) วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การตลาดสินค้าออนไลน์ ซึ่งในผลการวิจัย กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดพบว่า ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการออนไลน์ควรให้ความสำคัญ ต่อการส่งเสริมการตลาด เพราะเป็นด้านที่ส่งผลสูงสุดต่อความสำเร็จของกลยุทธ์การตลาดสินค้าออนไลน์ เช่น การประชาสัมพันธ์ว่าผู้บริโภคสามารถผ่อนชำระสินค้าได้ หรือการซื้อ 1 แถม 1 เป็นต้น ผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เป็นการนำกลยุทธ์การตลาดสินค้าออนไลน์ไปใช้ในการดำเนินธุรกิจ ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อย่างไรก็ตามการส่งเสริมการตลาดจะต้องมีมาตรการ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ ด้วยการเพิ่มพลังในการสื่อสาร ทำให้ตื่นเต้นมากยิ่งขึ้นด้วยเนื้อหา ที่มีประโยชน์ ตรงใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมถึงการใช้พลังของผู้บริโภคที่เขาเชื่อมโยงเข้าหากัน แชร์กัน คุยกัน มาทำการตลาดบนโลกออนไลน์ ตั้งแต่ขั้นตอนของการทำให้คนรู้จัก (Aware) ดึงดูดให้แบรนด์เราเป็นหนึ่งในทางเลือก (Appeal) สร้างช่องทางการสื่อสารที่ลูกค้าจะสามารถติดต่อเราได้ (Ask) ทำให้ลูกค้ามาซื้อ (Act) และทำให้เขาแนะนำหรือบอกต่อ (Advocate) ประสบการณ์ดี ๆ ให้กับลูกค้าคนต่อไป

4. รูปแบบกลยุทธ์การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) สร้างขีดความสามารถการแข่งขันอย่างยั่งยืน การนำสินค้าที่ออกแบบหรือสร้างสรรค์นั้นเข้าสู่กระบวนการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาการพัฒนาทักษะแรงงานและการจัดการองค์ความรู้ของแรงงานจะมีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน

ข้อเสนอแนะในด้าน Competitiveness (การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน) คือ พัฒนาทักษะแรงงานและการจัดการองค์ความรู้ของแรงงาน เช่นการใช้ประโยชน์จากกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุวัต สงสม (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลของความสามารถทางนวัตกรรมที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลา พบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการตลาด ด้านกลยุทธ์ ด้าน กระบวนการ และด้านพฤติกรรม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในภาพรวมของวิสาหกิจชุมชน และพนิดา สัตโยภาส (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มล้านนาของประเทศไทย พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับ ภาวการณ์ประกอบการ ความสามารถทางการตลาด นวัตกรรมกลยุทธ์ธุรกิจและความได้เปรียบในการแข่งขัน ในระดับค่อนข้างมาก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพบว่า ภาวการณ์ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถทาง การตลาดมากที่สุด รองลงมา คือ ภาวการณ์ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์ธุรกิจ ลำดับ สุดท้าย คือ ภาวการณ์ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรม ส่วนปัจจัยภาวการณ์ประกอบการความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านความสามารถทางการตลาด นวัตกรรม และกลยุทธ์ธุรกิจ ปัจจัยความสามารถทางการตลาดมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมและความ ได้เปรียบในการแข่งขัน นวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และกลยุทธ์ธุรกิจ ลำดับสุดท้าย กลยุทธ์ธุรกิจ มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ อารยา อึงไพบูลย์กิจ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยเหตุและผลของขีดความสามารถ เชิงพลวัตของวิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจการขนส่งในประเทศไทย พบว่า ทุนทางปัญญา นวัตกรรม และสภาพแวดล้อมเชิงพลวัต มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อขีดความสามารถเชิงพลวัต ขีดความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากทุนทางปัญญา นวัตกรรม และสภาพแวดล้อมเชิงพลวัต

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 รูปแบบกลยุทธ์การสร้างความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนควรให้ความสำคัญกับการกำหนด กลยุทธ์ทางการตลาดโดยการวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีกำไรสูงกว่าวิสาหกิจชุมชนเพิ่มมากขึ้น

1.2 รูปแบบกลยุทธ์การเชื่อมโยง (Coherence) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนควรให้ความรู้เกี่ยวกับการเชื่อมโยงความคิดสร้างสรรค์ไปสู่ช่องทางการตลาดวิสาหกิจชุมชนแก่พนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจชุมชน

1.3 รูปแบบกลยุทธ์การเชื่อมต่อ (Connectivity) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนควรวางแผนติดต่อประสานงานการจำหน่ายผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนที่มีอำนาจซื้อทั้งในและตลาดต่างประเทศ

1.4 รูปแบบกลยุทธ์การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนควรจัดอบรมพนักงานเพื่อสร้างขีดความสามารถการแข่งขันอย่างยั่งยืน แนะนำขั้นตอนการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา การพัฒนาทักษะแรงงานและการจัดการองค์ความรู้ของแรงงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษารูปแบบกลยุทธ์การจำหน่ายวิสาหกิจชุมชนที่หลากหลายช่องทาง

2.2 ควรศึกษากลยุทธ์การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้านผลิตภัฑณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชน

2.3 ควรศึกษาการพัฒนาเครือข่ายที่เชื่อมโยงวิสาหกิจชุมชนท้องถิ่น

เอกสารอ้างอิง

กรรณิการ์ สายเทพ และพิชญา เพิ่มไทย. (2560). แนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นเพื่อการส่งออกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดอกไม้ประดิษฐ์ ตำบลแม่ทะ อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง. *วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่*. 10 (2), 1-11.

กฤษณ์ จารุดำรงศักดิ์. (2560). *การประเมินความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษา วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านแลงพัฒนา*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสิ่งแวดล้อม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จินตนา กาญจนวิสุทธ์. (2558). *เส้นทางวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอาชีพและการพึ่งพาตนเอง*. กรุงเทพมหานคร: มีน เซอร์วิส ซัพพลาย.

จิระนุช ชาญณรงค์กุล. (2558). การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนต้นแบบ. *ออนไลน์.* สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2566. แหล่งที่มา: https://ssnet.doae .go.th/wp-content/uploads/2015/10/01_QR-code-

จิรานุช ธัญญเจริญ. (2565). *การพึ่งตนเองของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่.* วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและการพัฒนาชนบท. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยแม่โจ.

ชวัลรัตน์ ทองช่วย และ บำรุง ศรีนวลปาน. (2561). กลยุทธ์การใช้สื่อโฆษณาบนสื่ออินเทอร์เน็ตประเภทเว็บไซต์ของธุรกิจที่มีผลต่อการรับข้อมูล. *ออนไลน์.* สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2566. แหล่งที่มา: http://www.psru.ac.th/

ธนรัตน์ อุรพรชัยรัตน์. (2560). *การตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์เวชสำอางเดอร์มาลิน สกินแคร์ในเขตกรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการวิทยาการจัดการ. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

บัญชา อินทะกูล. (2560). *กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่อย่างยั่งยืน.* เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

พนิดา สัตโยภาส (2557). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้ประกอบการและการมุ่งเน้นการตลาดที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก จังหวัดเชียงใหม่.* หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.

พนิดา อ่อนละออ. (2559). กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดออนไลน์ที่ทำให้ลาซาด้า (Lazada) ประสบความสำเร็จ. *วารสารศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน.* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2565). กลยุทธ์ 4C เพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน. *ออนไลน์.* สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2566. แหล่งที่มา: http://piriya-pholphirul. blogspot.com/2020/09/4c.html.

เมธาวี เจริญผล. (2558). *กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดผ่านสื่อออนไลน์ของนิตยสารลอฟฟีเซียล ไทยแลนด์.* วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ยุพิณดา ครูวิวัฒนานนท์. (2560). *กลยุทธ์ทางการตลาดแบบบอกต่อบนสื่อสังคมออนไลน์ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค.* วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วราภรณ์ อ่อนคำ. (2563). ศึกษาศักยภาพในการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกรณีศึกษากลุ่มอาชีพการทอเสื่อกกแม่บ้านตะวันสีทอง บ้านท่าเสียว ตำบลสะอาด อำเภอโพธิ์ชัย จังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น.* 7 (6), 255-270.

วาสนา คำไทย. (2561). ผลกระทบของการรับรู้ตรานวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์และการมุ่งเน้นการแข่งขันที่มีต่อประสิทธิภาพการสร้างสรรค์นวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย. *วารสารการจัดการสมัยใหม่.* 16 (2), 149-160.

วิทยา อธิปอนันต์. (2565). วิสาหกิจชุมชน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขานุการกรมส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน.

วิไลภรณ์ สำเภาทอง. (2561). *กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดออนไลน์และการสร้างมูลค่าเพิ่มของธุรกิจผลิตภัณฑ์เวชสำอาง.* วิทยานิพนธ์การศึกษาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สถาบันวานิตาเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน. (2565). *การส่งเสริมกลุ่มอาชีพ และสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน.* กรุงเทพมหานคร: สถาบันวานิตาเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน.

สมภพ อดุงจงรักษ์. (2561). *กลยุทธ์การตลาดสินค้าออนไลน์.* วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยปทุมธานี.

สำนักงานเกษตรอำเภอเมืองสระบุรี. (2565). *วิสาหกิจชุมชน.* กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเกษตรอำเภอเมืองสระบุรี.

สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวสิาหกิจชุมชน. (2557). การผลิตสินค้าและบริการ. *ออนไลน์.* สืบค้นเมื่อ 18 กรกฎาคม 2558. แหล่งที่มา: http://www.sceb.doae.go.th

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (3) ประเด็นการเกษตร (พ.ศ. 2561-2580).* กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิสาหกิจชุมชน. (2565). *การพึ่งพาตนเองและคิดอย่างสร้างสรรค์.* กรุงเทพมหานคร: สำนักส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิสาหกิจชุมชน.

อนุรัตน์ อนันทนาธร. (2559). *การจัดการความมั่นคงของวิสาหกิจชุมชน ตามแนวคิดปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง.* ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

อนุวัต สงสม. (2562). *ผลของความสามารถทางนวัตกรรมที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลา.* สาขาวิชาการจัดการธุรกิจการค้าสมัยใหม่. มหาวิทยาลัยทักษิณ.

อลิศศยานันท์ เจริญพูล. (2561). *กลยุทธ์ทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อเครื่องสำอางผ่าน ระบบโมบายคอมเมิร์ซ.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการตลาด. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

อารยา อึงไพบูลย์กิจ. (2559). ปัจจัยเหตุและผลของขีดความสามารถ เชิงพลวัตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจการขนส่งในประเทศไทย. *วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์.* 11 (3), 349-363.

Adachi, H. (2003). *Model One Village One Product Project (OVOP).* Chiang Mai : ChiangMai University.

Ferraresi, A. et al. (2012). Knowledgemanagement, market orientation innovativeness and organiza tionaloutcomes : A study of companies operatingin Brazil. *Journal of Information Systemsand Technology Management.* 9 (1),89.

Rahab, R. (2012). Innovativeness model of small and medium enterprises based On marke torien tation and learning orientation : Testing moderating effect of Business operation mode. *Procedia-Social and Behavioral Sciences.* 4 (9), 9.

Wang, C.L, & Ahmed,P.K. (2004). The development and validation of the organizationalinnovative nessconstructusingconfirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Mana gement.* 7 (4), 303.